

意思決定特性にみる CSR の正統性

高岡 伸行

1. はじめに

企業の社会的責任 (*corporate social responsibility*: CSR) は、企業による「社会」に対する責任と解されがちである。CSR とは社会の期待に応えること、という認識の下で、実質的には社会を構成する、事業・業務活動とかかわる諸ステークホルダーの利害を考慮し、充足することが、その「責任」であると解される傾向にある。たとえば欧州委員会は CSR を「事業体 (*enterprises*) の、社会に対する影響に責任を負うこと」と規定し、法に従うこと、そして事業戦略や業務管理に社会的・環境的・倫理的利害関心、および消費者や人権などに関する利害関心を統合することによって、社会的に責任ある企業となれる、すなわち社会的責任を果たすことになる、と指摘する¹⁾。その利害関心を企業システムに統合し、機能させる諸営為が社会的責任経営となることを暗示する。こうした CSR 観や社会的責任経営観は社会的責任経営の国際ガイドラインである ISO26000 にも見て取れる (高岡 2015 参照)。

こうした CSR 観は以下の認識を付帯する。それは CSR とは企業による、社会もしくはステークホルダーに対する社会的利益・価値の創出の活動であり、社会問題もしくはステークホルダー問題を解決することを目的とした概念である、というような理解である。そこでは社会もステークホルダーも CSR の受益者と捉えられる²⁾。ステークホルダーの利害考慮は CSR 活動に付帯する必然的行為ではあるが、それ自体が CSR の目的や課題ではない。したがって社会的責任経営の本質でもない。CSR 概念は、その黎明期から創成期、そして現在においても、企業の自己利益を扱う概念であり、社会やステークホルダーのためではなく、企業のためにある (マコワー他 1997, p.5; バイカン 2004, p.28)。

CSR という知が示唆する経営判断の特性は企業の経済的利益・価値という単一目標の最大化ではなく、それと社会的責任実施に関わる変数との複数目標を最適化する意思決定を前提とする。しかもその最適化の経営判断において、CSR は経済的利益の追求における企業の行動原則を制御する働きをもつ。この抑制を反映し、克服し得る形に価値創造のあり方を革新することが社会的責任経営の課題となる。

1) http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en

2) ただし ISO26000 ではステークホルダーを単なる受益者としてではなく、CSR 課題を共に解決する問題解決の共創主体と位置づけている (高岡 2015, pp.107-108., p.115 参照)。

本稿はこうした CSR の意思決定特性の確認から、CSR 観の正統性を再認識し、社会的責任経営のパラダイムを整備するための課題提示を目的とする。次節ではステークホルダー利害の考慮が CSR 活動の共通要素であること、またそうなる構造を概観する。そして3節では CSR 観の変遷を概観し、それによってステークホルダー利害という要素の経営判断におけるポジションの変化を検討する。さらに4節では CSR を意識した経営判断、すなわち CSR の意思決定特性を適及的に概観する。最後に結論において、本稿の含意と残された課題を提示する。

2. 企業の正当性とステークホルダー利害

CSR は企業の正当性確保を念頭においた概念であるといわれる。その正当性とは社会的受容性を意味する (Hargrave 2015, p.651)。企業という制度の正当性は、株式会社形態の企業組織の行為とその集積に依存する。企業組織の具体的な行為に対する承認とその蓄積が社会的受容性を形成する。その活動は多岐に渡るが、行為としての本質は共通している。それは企業活動に起因する社会問題の解決へのコミットである。より具体的にはその問題を企業に提起する諸ステークホルダーへの対応であり、かれらの利害の考慮・充足が CSR を意識した活動の共通項となる。

社会的受容を得るための行為であるステークホルダー利害を充足する次元（時間軸）やその対象となるステークホルダー特定の方法は、企業の経済活動の次元によって異なる。図1に示すように、企業の経済活動は富を創造する価値創造過程と、その富を分配する価値分配過程から構成される。資本を調達する集金機能の段階を含め価値分配過程は会社としての営為であるのに対して、付加価値を生み出す価値創造過程は企業組織の営為であり、その成否はその行為の集合体、または場となるビジネスという関係性のあり方に依存する (Post et al. 2002; 高岡 2009 参照)。

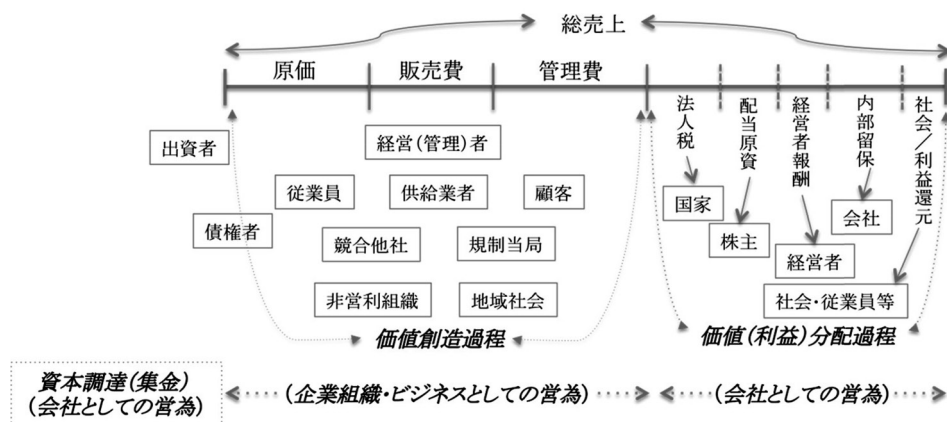


図1：企業の経済活動の編成

企業の経済活動はこの2つの過程の連続線上にあるが、各過程での行動原則や関係調整の枠組みは必ずしも同一ではない。集金・分配過程は会社が主体であり、資本の論理に従う。私有財産制や契約などの規範をベースにした財産管理の枠組みによって調整される。一方、価値創造過程は組織が主体であり、誘因と貢献のバランスに基づく協働の論理に依存する。効率や成長などの経済性原則のみならず、配慮や共感など社会性の加味が関係調整において必要となる。

各過程において浮揚するステークホルダーも、その利害考慮（関係形成・調整）の論理も異なる。価値分配過程においては、稼得の正当な分配対象がステークホルダーとなる。それらは配当を受け取る株主、法人税を得る国家、成果報酬を受け取る経営者（役員）、そして内部留保という形で稼得の蓄積先となる法人そのもの、である。また経営者の任意の裁量に基づくが、寄付や成果分配という形を介して、社会や従業員も稼得の還元先となり得る。寄付は一定の範囲において、課税対象の稼得から控除されるので、節税効果を持つ。しかし寄付額は稼得総量の増減にかかわり、過度な寄付は配当原資を圧迫する。故に寄付は株主利益と対立する。経営者報酬や従業員賞与は、経済活動としての本質は成果分配であるが、会計処理実務では価値創造過程において事実上費用化して処理される。

その価値創造過程においては、個別企業組織内の業務および組織間に跨がる事業プロセスにおいて利害を持つ対象がステークホルダーとなる。主なステークホルダーは、管理者、従業員、顧客、取引先（債権者や物品の供給先、そして納品先などを含む）などである。規制当局や地域社会、（自然）環境といった対象は、直接的な情報や物品の取引を介していなかったとしても、価値創造過程における活動に影響を与えたり、その活動によって影響を被った結果、ステークホルダーとなる。通常当該過程における利害認定の基準は、価値創造に貢献する、もしくはその価値創造活動によって影響を被る、という考えに基づき、その本質はリスクの共有にある。出資者はリスクをとって価値創造活動の原資を提供し、経営者（管理者）はその活動を主導する役割を担う。

稼得の社会還元としての寄付も、ステークホルダー（もしくはその効果）を特定しない「社会の利害」を充足する行為と捉えられる。そのコストの多くは価値創造過程において一端計上される。したがって CSR 活動の本質は価値創造過程におけるステークホルダー利害の考慮・充足に収斂して捉えることができよう。

3. CSR パラダイムの転換

さて、このステークホルダー利害の充足の方法は勿論、経営判断におけるその比重は、企業経営において CSR をどのように位置づけるかによって、異なる。

Kang and Wood (1995) は APO (after-profit obligation : 利益獲得後義務) と BPO (before-profit obligation : 利益獲得前義務) という2つの CSR 観を提示し、その違いを以下のように説

明することを通じて、この経営判断における CSR のポジションの変化を示唆している。

APO は CSR を利益獲得後の行為と位置づけた考えを意味する。その具体的な活動が法人による寄付である。CSR は価値創造活動と関連づけられず、その結果としての稼得を社会に還元する活動、すなわち価値分配過程の行為であると認識する議論や活動を指す。一方 BPO は CSR を利益獲得前の行為と位置づける考えを意味する。その具体的な活動が価値創造過程における諸ステークホルダー利害を充足する諸行為である。CSR が企業利益の増大に貢献するかどうかにかかわらず、稼得を生み出す利益創出活動に位置づける発想を指す。BPO は経済的利益を生み出す前提に CSR を位置づける。

かれらは多くの CSR の議論が暗黙の内に APO 発想で展開されていることを批判し、概念的、実務的にも BPO 指向への転換の必要性を主張する。そしてこの転換は CSR の経済的パラダイムの転換を意味すると指摘する。つまり企業の経済活動における CSR の、または CSR と経済的利益の関係やその意味合いが根本的に変化するという。稼得（価値分配）の、そしてそれを獲得する行為（価値創造）の、正当性の変化を示唆する。すなわち価値創造過程における利益追求の姿勢や獲得した利益の質が、BPO としての CSR においては、企業の正当性を左右すると指摘する。

また Visser (2010) や Laasch and Flores (2010) は CSR 1.0 と CSR 2.0 という設定で、以下のように CSR 観の違いや変遷を提示している。CSR 1.0 は CSR と企業の経済的利益との関係をトレードオフで捉え、前者は後者に貢献しない、という前提で、「CSR か利益か」というように二者択一的な発想の議論を指す。したがって、ステークホルダー利害の考慮は社会的受容性確保のために必要な支出かもしれないが、企業の経済的利益には寄与しないものと位置づけられることになる。

一方 CSR 2.0 は CSR と企業の経済的利益との関連づけを前提とした発想の議論であるとする。経済的利益と社会的利益、倫理と経済など、とかく二項対立的捉えられてきた諸要素を包含的思考で捉え、その両立のパスの開拓を指向することの特徴とする。ここには BPO 指向のように、社会的責任遂行（＝ステークホルダー利害の価値創造過程における考慮・充足）を通じて、社会的便益の創出を前提にした経済的利益の獲得や増幅を指向する議論も含まれる。

さて、かれらはある種、CSR のパラダイム転換を示唆している。すなわち経済的利益の獲得の仕方、その過程においてステークホルダー利害が充足されているのか、または CSR を考慮した結果として得た経済的利益であるのか、それとも価値創造過程とは切り離された、稼得の還元とでは、ステークホルダー利害の考慮や経済的利益の質が異なるというのである。

CSR の戦略発想の議論は、基本的にこのパラダイム転換を踏襲している (Burke and Logsdon 1996)。それは戦略という概念を拠り所に、CSR を価値創造過程において捉え、企業利益に合う CSR の展開を模索する。ただし企業利益の中身やそれとの連動のパスは一樣ではなく、確固とした意思決定の枠組みやプロセス、そして原則が明確になっているわけではない。たとえば

Burke=Logsdon (1996, p.496) は多くの古典的議論において、CSR は短期的には企業にとって追加の負担を発生させるが、長期的には以下の3つの経路で企業利益に適うと考えられていたと指摘する。第一にCSRの考慮によって、政府による一律的な規制強化を回避し得る、つまり経済活動の自由、企業の自由裁量の余地の堅持に貢献し得ること、第二にCSRの実施による、健全な社会の醸成への寄与は、将来の市場の購買力の育成に繋がること、第三に社会的受容を確保した企業の財・サービスは、育成された購買力の対象としてのアピールを持つ、というものである。ここでいう企業利益とは必ずしも企業にとっての直接的な経済的利益ではない³⁾。

Hargrave (2015, p.652) は、CSRが企業の正当性 (= 社会的受容) 獲得に主眼を置くのに対して、戦略発想のCSR論では、事業戦略の正当性の獲得に関心の焦点が移り、それがCSRの実施水準の向上に寄与すると考えられていると指摘する。なぜなら事業の正当性確保は、企業利益への直接的な貢献を指向しており、よって、非財務的ステークホルダーだけではなく、株主の理解をも得られやすいからであることを示唆する。

しかしかれは事業の正当性確保は必ずしも企業の社会的受容の確立には寄与しないと指摘する。複数の事業を抱える現代企業組織においては、事業によっては社会的受容を獲得しえても、別の事業ではそうとは限らず、事業の正当性の総和が企業の正当性になるとは限らないことを示唆する。

また戦略経営の枠組みで、企業の正当性獲得のための戦略をその構成要素の一つとして包含した社会戦略 (societal strategy) をいち早く提唱したアンソフ (1994, p.246) も、経済的利益の最大化を志向する意思決定と、社会的配慮 (非経済的目標、ステークホルダー利害考慮など利益に貢献しないと位置づけられる事柄) を加味したそれとでは、意思決定の手順が大きく異なると指摘する。かれは企業とは富の増殖装置であり (同上, p.237)、収益目標がその意思決定の中心であるとするが、企業の価値創造活動に対して共通の利害をもった諸主体の連合体 (coalition) を維持し、その目的を決定・実行する過程で、非経済的目標 (= 諸ステークホルダー利害) を考慮する必要性を認める。しかしいかなる非経済的目標を、どのような動機から追及しようとも、十分な収益を創出しない限り、企業は存続できず、経済的利益の最大化という本来の役務は勿論、それ以外のいかなる目標にも貢献することはできないと指摘し (同上 p.250)、経済的利益と連動したステークホルダー利害の考慮の難しさを示唆する。

3) Burke=Logsdon (1996) は profit ではなく、benefit という用語を用いており、プロフィットに寄与するパスとベネフィットに寄与するパスを区別している。CSRによるプロフィットへの直接的パスよりも、CSRによるベネフィットへの直接的寄与を介したプロフィットへの間接的寄与を戦略的CSRとして議論している。

4. CSR意思決定の構成要素とその編成

森田・遠藤（1992）は、こうした社会的観点を加味した経営判断には、以下の点が重要であることを示唆する。それは、市場性を越えた社会ニーズに注目する社会性の視点と、短期的な市場評価ではなく社会的公正の観点から成果配分を考える政治性の視点とを、経済性や目的の効率的達成のための手段の選択を担う伝統的な経営戦略の枠組みに統合する必要があると指摘する。

こうした経営判断を指向する戦略的意思決定に、①戦略的社会性と②CSV（creating shared value）の考え方があがる。金井・岩田（1997）は社会的視点を加味した市場育成志向の戦略概念として戦略的社会性という考えを提示する。まずかれらは企業の社会活動を二つに区分する。それらは社会貢献活動と戦略的社会性である。前者を事業とは一線を画した社会活動（社会性）と、後者を事業戦略の手法をベースに達成する社会的活動（社会性）と、規定する。

戦略的社会性は自社のコンピタンスや組織能力を活かし、現時点で市場性は乏しい（すなわち採算の取れる見通しが低い）が社会的ニーズや社会問題の解決に寄与する活動を先行して事業化し（社会的価値・利益の創出を先行し）、市場・事業育成を図ることを目指す戦略モデルであるという（加藤、金井 2009）。社会的価値の創造を、事業によって実現しようとする、とくに事業化に焦点を当て、経済的価値の追求と両立する形で社会性を追求することを提言している（金井・岩田 1997, p.271）。これは企業にとっての経済的利益の獲得を目指した経営資源の適切な使用に合致する意思決定であると指摘する。

同様の着想の戦略発想のCSR論を提示するのが、Porter=Kramer（2002; 2006; 2011）の提唱する戦略的フィランソロピーやそれを包含する戦略的CSRと位置づけられるCSVである。かれらは共有価値という概念を中心に、社会的便益の創出を伴う企業の経済的利益獲得の方法を提示する。既存のCSRのあり方（APO的もしくはCSR 1.0の段階）を、企業の経済的利益を犠牲にするか、社会的効果の乏しい状態に終始していると批判し、自社の競争優位獲得に寄与し得るように、自社の競争環境の再編（育成）に寄与し得るステークホルダー利害の考慮を実施し、それによる社会的便益の創出と自社の競争環境の再編を両立しようとする。ただし競争優位の確立が企業の経済的利益（事業の収益向上、成長など）に寄与する、という前提で、競争優位確立・編成につながる競争環境の再編の方法が議論の中心となる（高岡 2016, pp.76-80.）。

また共有価値という価値概念の設定で、経済的利益と「ステークホルダー利害の考慮による社会的便益の創出」を念頭におくが、またステークホルダー利害の考慮を通じた社会的便益の創出を伴う経済的利益の増大を指向しているが、経済的利益と社会的便益を包含した共有価値の最大化をあくまでも指向している。共有価値を実現し得る領域を発見することがCSVの鍵であり、既存の企業の意思決定や行動原則を変革・修正するという観点は薄い（高岡 2016, pp.80-81.）。

さてCSRを意識した経営判断、つまり価値創造過程におけるステークホルダー利害を考慮す

る意思決定は、企業の経済的利益の最大化という単一目標の追求ではなく、それ以外の目標との兼ね合いを加味した複数目標の最適化を意思決定の基本特性とする。経済的利益以外の目標を、社会性というか、社会的価値・利益と呼ぶか、社会的責任とするかは問題ではなく、CSR活動としては諸ステークホルダーの利害考慮がその具体となる。その利害考慮によって社会的便益が当該ステークホルダーやそれを超えてもたらされることもある。

しかしステークホルダー利害の充足やそれを介して社会的利益を創出することがCSRの目的ではない。CSRはとにかく社会に対する責任と解される傾向にあるが、CSRは社会のためではなく、企業の自己利益を前提にした指針を経営に与える。社会的受容の獲得はCSRを指針とした経営の目的や手段ではなく、一種の必然である。稼得を生み出す価値創造活動を組織し、それに参加し、関係を形成・調整する前提であるからである⁴⁾。

企業は会社として経済的価値を最大化し、より多くの稼得を株主に分配することを構造づけられている。アンソフ(1994, p.237)がいうように、企業は会社として富の増殖機関であり、そのために組織として価値創造過程において収益性を何よりも重視しなければならない。それを確保し得る形でしか、CSR活動の継続は実現しない⁵⁾。ただしかれはステークホルダー利害の考慮を経済的利益の最大化の道具に位置づけていたわけではない。むしろ企業の経済的利益の増幅を目指す行動原則がある種、制御する働きをもった目標と認識した上で、戦略的意思決定の枠組みに包摂しようとしている。

CSRを意識した意思決定が「経済的利益の増大」と「ステークホルダー利害の充足」という目標の最適化を指向することをその特性としても、後者を前者の増進の要素とするのと、前者を宿命づけられた企業の行動原則を制御する要素とするのとでは、後者を経た上での前者の意味が大きく異なってくる。

4) CSRを批判したフリードマン(1974)も実はこうした関係調整を重視している。かれは社会とは諸個人の集団、またかれらが自然に形成する様々な集団の集合体に過ぎないと述べ、その集団に参加する理由は互いに益するものがあるからであり、自己利益を念頭に互恵的な協力関係があるからこそ市場が形成・機能すると主張する。そしてそこには各人が共有している価値と責任以外には、どのような意味においても何の「社会的」価値も、「社会的」責任もないと指摘する。自由市場は参加者それぞれが自己利益を念頭に合意に基づく自発的な協力に依存し、誰かが他の誰かに何かを強制することはできない。しかしCSRの教理は合意ではなく、政治的調整原理である服従を、取引の世界に持ち込み、流布するものであるとしてCSRを否定した(同上, p.328)。しかし価値創造過程におけるステークホルダーの利害考慮は、まさに各行為者が自己利益の獲得を目指した協力関係形成の合意をめぐる行為である。にもかかわらずこの齟齬は、かれがCSRを社会に対する責任、社会のための経営判断と捉えていること、そしてそれを主導する経営者批判と共に、CSRにかかわる経営という営為の主体性を看過していることに起因する。

5) かれはステークホルダー利害を考慮し、意思決定プロセスに反映するために正当性獲得戦略やそれを包含した社会戦略を提唱したが、従来の企業経営の経済性追求を主として戦略的意思決定プロセスの核心にそれらを統合したわけではない。経済利益最大化の行動計画の精度を高めるための環境フィルター(情報検索)と市場領域を超えた環境の地ならし(競争環境の編集への寄与)に位置づけていたに過ぎない。つまり経済活動を旨とした戦略活動への社会的要因の影響をコントロールすることに主眼があった。

CSR という概念、それを意識した経営判断の特長は、すなわち CSR の正統性は、この企業の行動原則を制御しつつ、常にその追求の仕方を修正・変質させた上で、経済的利益の獲得を指導する点にあるのではないだろうか。そしてその価値創造の仕組みをステークホルダー利害の充足を反映し得るものに変革する役割を受容することこそが社会的受容の本意になる。

こうした意思決定特性は、CSR の古典においても見て取れる。たとえば Bowen (1953, p.6) は、社会契約とモラルエージェントという概念に依拠して、経営者は株主へのリターンを担保する以上の責任を、社会に対して負っていると主張し、この二つの概念が制度としてのビジネスの義務の根幹を成し、その実施が受託責任者としての経営者の義務であると言及している。また McGuire (1963, p.144) は CSR という概念は、企業が法人として経済的・法的責任は勿論、それらを凌駕した社会に対する責任を包含するものであると主張した。Davis (1973, pp.313-314) は、権力主体としての企業は経済的、技術的、法的な問題は勿論、それを超えた様々な社会的問題や要請を考慮し、それらに対応する中で、伝統的な経済的利益の追求という目標と共に社会的便益を結実させていかなければ、企業はその権力を喪失すると警告した。そして Davis=Blomstrom (1975, p.6) は CSR を社会全体の福祉と企業組織の利益双方を守り、改善するよう経営者を指導する指針と捉え、自己利益を獲得しつつ、社会全体の繁栄を維持・増進させようとする意思決定者の責務であると指摘した (ibid, p.39)。

これらの古典の指摘において想定される利害考慮の次元は、価値分配過程を主とする⁶⁾。APO や CSR 1.0 の枠組みでの利害考慮の実施であり、価値分配過程における稼得の社会還元=寄付を利害考慮の実態とする。したがって、価値創造過程を変革することなく、稼得の一部を還元する行為としての側面を確かに否めない。しかも企業の経済的利益という単一目標を最大化した後の、稼得の抑制(社会還元による株主利益配分量の減少)に過ぎないのかもしれない。

しかし当時隆盛した啓発された自己利益という概念における経営判断に、企業制御の知としての CSR の意思決定特性の一端が垣間見える。Davis=Blomstrom (1975, pp.242-245.) や Keim (1978, pp.33-36.) は啓発された自己利益という経営判断の特徴を以下のように指摘する。まず啓発された自己利益は、他人の利益を尊重することが自己の利益増進に寄与し、自己の利益増進のために他者の利益を尊重するという思考様式であり、その経営判断は獲得し得る自己利益の幅(獲得可能利益余地)を時限的にとはいえ、抑制することを特徴とする。そうした自制が自己の長期的利益に適うという思考を前提にする⁷⁾。当時の具体的な利害考慮はここでも法人による寄付であった。具体的なステークホルダー利害の考慮というよりは、社会の利害の考慮である。しかしその判断は、社会の利益を意図したものではない。短期的な株主・企業利益を、

6) この辺りに関しては Baumol (1970) を参照。

7) この考えが実現する理由として、CSR を形成する社会的関心は社会的ニーズの裏返しであり、迅速な対応は市場機会開拓の前提となるという。CSR は脅威にも機会にもなるというのである。

時限的とはいえ、抑制するという判断を特徴としている。単なる減少の受容ではなく、それを投資と位置づけている。目的合理性の範疇の判断と理解され得る。

この啓発された自己利益の自制的意思決定を、価値創造過程において実施するための枠組みを示唆するのが、Jensen (2001) や Millon (2010) である。Jensen (2001) は、「啓発された(企業) 価値の最大化 (enlightened value maximization)」という考えを提起する。それは価値創造活動に貢献し、その最大化に寄与する諸ステークホルダー利害考慮と引き替えに、企業が獲得し得る最大限の利益幅を時限的に抑制する姿勢を意味する。そしてその成果の指標として、市場価値の最大化を企業は、そして CSR を意識した経営は、目指すべきであると主張する。市場価値は諸ステークホルダー利害の充足を反映した結果の企業価値を表す指標になり得るとし、社会的責任を価値創造に貢献する多様な諸ステークホルダーの利害を充足することと位置づけ、その成果として（つまりステークホルダー利害の充足後）の企業の経済的利益の評価に活用し得ると指摘する。

また Millon (2010) は「啓発された株主価値 (enlightened shareholder value)」という概念を提起する。企業がステークホルダー利害を充足する間、企業は経済的利益の創出量を一時的に低下させるかもしれない。したがって時限的な稼得減少を株主が甘受しなければならない。ステークホルダー利害の充足のために単純な株主の取り分の減少を肯定するのではなく、株主の長期的な稼得増大を念頭にした利益獲得姿勢を指して、啓発された株主価値と表現する。啓発された自己利益指向の意思決定の完遂には、株主の自制（稼得増大＝配当増を企業に要求すること、またその原資の増大のために価値創造過程において企業に利殖原則の徹底を強いることを抑制する）という協力を必須とするからである。

かれらは市場価値の最大化を企業の目的関数にするべきであるとか、啓発された株主価値を企業目的に設定することを株主に了承してもらうための企業観を提起（それぞれの見解を正当化する論を展開する）するが、ステークホルダー利害を充足しつつ、企業の経済的価値を増幅もしくはその獲得プロセスを変革する価値創造プロセスのメカニズムやそのマネジメントについては未明示である。

このメカニズムの解明が CSR 指向の意思決定特性を反映した戦略的意思決定の体系化と再現性の確保と共に、単なるステークホルダー利害の充足を目的（＝到達点）とした社会的責任経営との差異化を図る鍵となる。誰かの利益減を前提としたステークホルダー利害充足では社会的責任経営は持続可能にはなり得ない。価値創造過程におけるその負担を吸収・無害化し得る仕組みをステークホルダーと共創する役割を主導することが、社会的責任経営の課題であり、そこにこそ経営の主体性を発揮し得る。

5. おわりに

本稿は CSR を意識した意思決定、つまり経営判断は、少なくとも単元的な経済的利益の最大化ではなく、多元的目標（たとえば現在と将来の企業価値、経済的利益と社会的責任など）の組み合わせの最適化を指向した判断であることを再確認した。しかも CSR を考慮した変数（諸ステークホルダー利害の考慮・充足にかかわる目標）は経済的利益の最大化を目指す企業の行動原則を制御する役割を持つことを特徴とすることを指摘した。そしてこの企業を制御する知性こそ CSR の正統性に該当することを主張した。

企業は制度としても行為体としても、つまり価値創造過程においても価値分配過程においても、経済的利益・価値の創出力で評価されなければならない。ただ CSR はその量ではなく、獲得の仕方を含む経済的利益の質をも問題にする。企業制御の知として CSR はその意味で、社会の利益、またステークホルダー利益のためにではなく、企業の自己利益のための制御（自省）を問題にする。

企業活動による社会への影響、それを経由した社会の企業への影響によって、企業は常にその価値創造のあり方を問われる。そのどちらにおいてもステークホルダーが影響を媒介する。その影響をステークホルダーが緩衝する場合もあれば、増幅する場合もある。

企業制御の知としての CSR は、企業組織が既存の行動原則や決定のあり方を自省し、自己変革の手掛かりを感知して、媒体としてのステークホルダーをその変革に巻き込んでいく指針となる。社会的受容性（正当性）の確保は常に変化を受容し変革し続けるという役割を受容することによって充足されるのかもしれない。

その意味で、以下の点の解明が重要となる。それは、CSR と経済的利益という目標の最適化の内、前者を経た後者の達成というパターンを重視するが、その決定を実現する方法としても、既存システムを踏襲した形でのパイ（事業や市場）の拡大ではなく、ステークホルダー利害の充足に伴って発生する追加の負担をいかに吸収するかという課題の探究を重視することである。その負担を無害化する仕組みをステークホルダーといかに共創するのか、そこでの経済性担保のメカニズムの創出が経営という営為が主体性を発揮する事柄であり、その探究が社会的責任経営もしくは CSR 指向の経営学の課題となる。

* 本稿は以下の研究助成に基づく研究活動の成果の一部である。科研費基盤研究（C）「CSR アプローチの企業利益最大化の戦略的意思決定パターンとそのメカニズム」（課題番号：16K03808）。

参考文献一覧

- アンソフ著, 中村元一・黒田哲彦・崔 大龍 監訳 [1994] 『戦略経営の実践原理』, ダイアモンド社 (Ansoff, H. Igor and McDonnell, Edward J. [1990] *Implanting Strategic Management - second edition*, Prentice-Hall International)
- ベイカン著, 酒井康介訳 [2004] 『ザ・コーポレーション』, 早川書房 (Bakan, Joel [2004] *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press)
- Baumol, W. J. [1970] “Enlightened Self-interest and Corporate Philanthropy”, in Baumol, W., Likert, R., Wallich, H. and McGowan, J. eds., *A New Rationale for Corporate Social Policy*, CED (Committee for Economic Development), pp.3-19.
- Bowen, Howard R. [1953] *The Social Responsibilities of Businessman*, Harper& Row
- Burke, Lee and Logsdon, Jeanne M. [1996] “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, Vol.29, No.4, pp.495-502.
- Davis, Keith [1973] “The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility”, *Academy of Management Journal*, Vol.16, No.4, pp.312-322.
- Davis, Keith and Blomstrom, Robert L. [1975] *Business and Society: Environment and Responsibility (3rd edition)*, McGraw-Hill
- Frederick, William C. [1987] “Theories of Corporate Social Performance”, in Sethi, S. P. and Falbe, C. M. eds., *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, pp.142-161.
- フリードマン著, 土屋守章訳 [1974] 「企業の社会的責任とは何か」, 『中央公論 (経営問題)』, 第 13 巻, 第 3 号, pp.322-328. (Friedman, Milton [1970] “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit”, *New York Times Magazine*, September 13, p.126)
- Hargrave, Timothy J. [2015] “Book review: Strategic Corporate Social Responsibility, 3rd edition, by David Chandler and William B. Werther, Jr., SAGE Publications, Inc., 2014”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol.14, No.4, pp.650-653.
- Jensen, Michael C. [2001] “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function”, *European Financial Management*, Vol.7, No.3, pp.297-317.
- 金井一頼・岩田 智 [1997] 「経営戦略と社会：戦略的社会性とは何か」, 大滝精一, 山田英夫, 金井一頼, 岩田 智編著『経営戦略 創造性と社会性の追求』, 有斐閣, pp.267-292.
- Kang, Young-Chul and Wood, Donna J. [1995] “Before-Profit Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside Down”, in Nigh, Douglas and Collins, Denis (eds.) *Proceedings of the Sixth Annual Meeting of the International Association of Business and Society, June, 1995, Vienna*, pp.408-418.
- 加藤敬太・金井一頼 [2009] 「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」, 『大阪大学経済学』, 第 59 巻, 第 2 号, pp.63-77。
- Keim, Gerald D. [1978] “Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model”, *Academy of Management Review*, January, pp.32-39.
- マコワー他著, 下村満子監訳 [1997] 『社会貢献型経営のすすめ』, シュプリンガーフェアラーク東京 (Makower, Joel and BSR [1994] *Beyond the Bottom Line*, Tilden Press)
- 森田道也, 遠藤久夫 [1992] 「経営戦略における新たな視点 社会性と政治性」, 『組織科学』, 第 26 巻, 第 1 号, pp.2-16。
- McGuire, Joseph W. [1963] *Business and Society*, McGraw-Hill
- Millon, David [2010] “Enlightened Shareholder Value, Social Responsibility, and the Redefinition of Corporate Purpose Without Law”, *Working Paper of Washington & Lee Public Legal Studies Research Paper Series (Washington & Lee Public Legal Studies Paper No.2010-11)*, June 16, 2010
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. [2002] “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December pp.57-68. (ポーター＝クラマー著, 沢崎冬日訳 [2003] 「競争

- 優位のフィランソロピー」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 3月号, pp.24-43.)
- , [2006] “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp.77-92. (ポーター＝クラマー著, 村井 裕訳 [2008] 「競争優位の CSR 戦略」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 1月号, pp.36-52.)
- , [2011] “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-17. (ポーター＝クラマー著, DHBR 編集部訳 [2011] 「共通価値の戦略」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 7月号, pp.8-31.)
- Post, James E., Preston, Lee E. and Sachs, Sybille [2002] *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford Business Books
- 高岡伸行 [2009] 「企業責任とビジネスにおける目的達成をめぐる相克」, 『経済理論』, 第 351 号, pp.85-111.
- , [2015] 「ポスト MDGs としての SDGs への CSR アプローチ: ISO26000 の CSR 経営観の含意」, 『経済理論』, 第 381 号, pp.103-125.
- , [2016] 「CSV のリコンストラクション: 社会的責任ビジネスとしての CSV のメカニズム」, 『日本経営倫理学会誌』, 第 23 号, pp.71-84.

The Legitimacy of CSR based on the Decision-making Characteristics

Nobyuki TAKAOKA

Abstract

A decision-making that considers CSR (corporate social responsibility) aims to optimize two variables “consideration and satisfaction of stakeholder interests” and “economic profits”. Considering and satisfying the interests of stakeholders is an inevitable act for CSR activities, but that is not the goal of social responsibility management. Moreover, the nature of management judgment reflecting CSR greatly differs between its consideration and satisfaction in the value creation process and that in the value distribution process. Otherwise, the nature of management judgment will change depending on the intention of considering and satisfying stakeholder interests. Consideration of stakeholder interests has the function of suppressing the behavioral principles of corporations pursuing only economic interests. This orientation of suppressive or self-reflective decision is a foundation of the legitimacy of CSR.